

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمة

## دراسة ميدانية بشركة بريماتك لصناعة الآجر بالمسيلة

**The role of organizational culture in improving the productivity of individuals in the organization -A field study at BRIMATEC for the manufacture of bricks in M'sila**د. جباري عبد الوهاب<sup>1</sup> ، د. قاضي عبد الحكيم<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف - المسيلة (الجزائر)، abdelouahab.djabari@univ-msila.dz<sup>2</sup> جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج (الجزائر)، abdelhakim.kadi@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2023/06/15

تاريخ القبول: 2023/06/12

تاريخ الارسال: 2023/05/03

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمة، قمنا من خلالها بإجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة بريماتك لصناعة الآجر بولاية المسيلة، حيث قمنا بمعرفة دور أهم ثلاث محددات للثقافة التنظيمية (القيم السائدة في المنظمة، صفات الأفراد الشخصية، التنظيم الإداري).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة، حيث كان لمحددتي الثقافة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية الأفراد (القيم السائدة في المنظمة، التنظيم الإداري)، كما توصلت الدراسة ان محدد (صفات الأفراد الشخصية) ليس له دور في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية، موارد بشرية، إنتاجية الأفراد، التنظيم الإداري.

تصنيفات JEL : M14 ، O15 ، J24 ، O4

**Abstract:**

This study aimed to know the role of organizational culture in improving the productivity of individuals in the company, we conducted a field study at Brimatec company for the manufacture of bricks in M'sila, where we knew the role of the three most important determinants of organizational culture (prevailing values in the organization, personal characteristics of individuals, organization)

The study concluded that there is a role for organizational culture in improving the productivity of individuals in the company, as the two determinants of organizational culture had a role In improving the productivity of individuals (prevailing values in the organization, administrative organization), and the study also found that the determinant (personal characteristics of individuals) has no role in improving the productivity of individuals in the company

**Keywords:** organizational culture, human resources, personnel productivity, organization

**Jel Classification Codes:** M14, O15, J24, O4.

## المقدمة:

تركز المنظمات المعاصرة جهودها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحسين أداء الأفراد وتوحيد جهودهم لتحسين الأداء العام للمنظمة.

وخلصت البحوث الإدارية المتقدمة إلى أن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من المحددات اتفق اغلب الباحثين على ثلاث محددات أساسية: إنتاجية الأفراد ونوعية العمل المنجز ومختلف سلوكياتهم داخل المنظمة.

وتعتبر إنتاجية الأفراد في المنظمة احد المؤشرات الهامة لقياس وتقييم أدائهم، من خلال مقارنة إنتاجيتهم الفعلية مع الإنتاجية القياسية، والتي من خلالها تصدر المنظمة مختلف القرارات الإدارية من مكافأة الأفراد ورسم خطط سريعة لمعالجة مشاكل الأداء من خلال برمجة دورات تدريبية للأفراد أو تقوم بتحويل العاملين عبر المصالح أو تغيير وتحديث المكننة وطرق العمل.... الخ. وتتأثر إنتاجية الأفراد بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ولعل من ابرز هذه العوامل الثقافة التنظيمية والتي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإنتاجية.

**الإشكالية الرئيسية:** من خلال ما سبق إشكالية بحثنا الرئيسة: هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في شركة بريماتك لصناعة الآجر؟

**الفرضية الرئيسية:** هناك دور للثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في شركة بريماتك لصناعة الآجر في الشركة محل الدراسة؟

وتندرج من الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تتعلق كلها بدور محددات الثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

-هناك دور للقيم السائدة في المنظمة في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

-هناك دور لصفات الأفراد الشخصية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

-هناك دور للتنظيم الإداري في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

**أهداف البحث:** نالت الثقافة التنظيمية اهتمام كثير من الباحثين في الجانب الإداري وإدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيص

أهداف البحث في:

-معرفة دور الثقافة التنظيمية في زيادة إنتاجية الأفراد في المنظمات الجزائرية.

- إثراء البحث العلمي ببحث يتناول الثقافة التنظيمية وإنتاجية الأفراد.

-إعطاء مجموعة من التوصيات والحلول لمسيري الشركة لكيفية التعامل وتوجيه الثقافة التنظيمية لخدمة أهداف المنظمة؟  
**المنهج المستخدم:** للإجابة عن إشكالية البحث ونظرا لطبيعة الموضوع سنقوم بإتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، كذلك تم استخدام المنهج التحليلي في جانب الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بدراسة في شركة بريماتك لصناعة الآجر بولاية المسيلة وذلك بالاعتماد على وثائق وسجلات المنظمة، والاستبيان.

## 1- الجانب النظري من الدراسة

### 1-1- الثقافة التنظيمية:

#### 1-1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية: اختلف الباحثون في إعطاء تعريف شامل وموحد لثقافة المنظمة فكل يقدم مفهوم

حسب تخصصه، وقد وردت في المراجع العربية والأجنبية مجموعة تعاريف نذكر منها:  
عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (القوي، 2009، ص 172).

ثقافة المنظمة هي "مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه ما يحدث في المنظمات، من خلال تحديد السلوك المناسب لمختلف المواقف" (Ravasi & Schultz, 2006, p. 438).

هنا الباحث ربط مفهوم ثقافة المنظمة بسلوك الأفراد.

كما تم تعريف ثقافة المنظمة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم " (حرير، 2004، ص 327).

كما عرفت الباحثة أمل مصطفى عصفور على أنها "مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين الأفراد والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (مصطفى ع، 2008، ص 47).

مما سبق يمكننا إعطاء مفهوم لثقافة المنظمة على أنها جميع ما يشترك به أفراد المنظمة الواحدة من أفكار ومعتقدات وتوقعات وأحكام على المواقف التي تتعرض لها المنظمة أو أفرادها، ويشارك جميع الأفراد في تكوينها.

#### 1-1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (الليثي، 2008، ص 19):

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛

- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛

- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة (العوي، 2005، ص 23).

قد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير، وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة (الفريجات، 2009، ص 265).

**1-1-3- أنواع الثقافة التنظيمية:** هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

أ. **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتغطي بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون (حريم، 2003، ص 268).

ب. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا تغطي بالثقة والقبول الواسع من معظم الأفراد، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (بكر، 2000، ص 146).

إضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيف آخر يرى بوجود نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكوينية (الموقفية).  
أ. **الثقافة المثالية:** اعتبر الباحث الأمريكي فريدريك تايلور انه من اجل ترسيخ ثقافة مثالية يكفي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لزيادة الأداء، ويعد هذا النوع من الثقافة من أسباب تقدم ونمو المنظمات الناجحة، لذا يسعى المدراء لترسيخها في المنظمات.

ب. **الثقافة التكوينية (الموقفية):** يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة حيث لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (بوابية، 1995، ص 49).

**1-1-4- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:** تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع (بكر، غير مذكورة، ص 83).

وهناك من يضيف مجموعة من المحددات التي لها علاقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة نذكر منها (وزناجي، 2021، ص 125): ثقافة المجتمع، أهداف المنظمة، مكانة المنظمة في المجتمع، نوع تكوين مجتمع العمل في المنظمة، تاريخ المنظمة، القواعد والقوانين الخاصة بالمنظمة، نمط القيادة.

**1-2- إنتاجية الأفراد HR Productivity:** تعد إنتاجية العاملين إحدى المؤشرات الهامة التي تتميز بها المنظمات الرائدة في السوق.

**1-2-1- مفهوم إنتاجية الأفراد:** عرفت الإنتاجية على أنها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (س/خدمات/أفكار)، الذي نتج عن استخدام مدخلات محددة في المنظمة، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كنسبة المخرجات إلى المدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة أي أن: (عشوش، 2017، ص 121).

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (الناتج خلال مدة زمنية معينة)}}{\text{المدخلات (الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة)}} = \text{كمية أو قيمة}$$

يتفق مع هذا التعريف الباحث ستيفنسون Stevenson حيث عرف الإنتاجية على أنها " قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات" (حسين، 2011، ص 30).

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية من منظور المنظمة على أنها مخرجات المنظمة، والناجمة من استخدام موارد المنظمة مجتمعة بما فيها المورد البشري في مدة زمنية معينة عادة تكون سنة، ويعبر عليها رياضيا بنسبة المخرجات على المدخلات.

**1-2-2- الخطوات المتبعة في قياس إنتاجية الأفراد:** تتعدد الطرق التي من خلالها تقوم المنظمة بقياس إنتاجية الأفراد، ولكي تصبح هذه الطرق مجدية وجب إتباع خطوات ممنهجة لضمان فعالية هذه الطرق لذا فإنه لا بد للباحث من إتباع الخطوات الآتية قبل المباشرة في عملية القياس، وذلك مهما كانت الطريقة التي يتبعها في القياس.

**أ. تحديد الغرض من القياس:** وتعنى هذه الخطوة بأن تحدد المنظمة هدفها من قياس الإنتاجية، في كثير من الأحيان تقوم المنظمة بعملية القياس لأغراض تقسيم التكاليف بما تتطلبه عمليات المحاسبة التحليلية، أو بغرض معرفة مكامن الخلل فمن خلال هذا القياس تستطيع المنظمة معرفة ان الخلل في إنتاجيتها راجع للمورد البشري أو بسبب المدخلات الأخرى للمنظمة، ومن ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بمعالجة هذا الخلل بمختلف الممارسات التي من خلالها تقوم المنظمة بتطوير وتحفيز أداء المورد البشري، كما يجب على المنظمة ان تعرف الهدف من القياس معرفة مستوى إنتاجية العمل، أم تطورها؟ وهل هي مقارنة زمنية أو مكانية؟ وهل المقارنة المكانية محلية أم دولية؟ ذلك أنه باختلاف الهدف تختلف نوعية البيانات التي تسعى المنظمة للحصول عليها، ومن ثم يحدد القائمون على عملية القياس طريقة القياس الملائمة لأهداف المنظمة.

**ب. تحديد مجال قياس إنتاجية الأفراد:** هنا وجب على القائمون على المنظمة على أي مستوى تقوم عملية القياس، هل تتم على مستوى معين من مستويات الإدارة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا)، أم على مستوى وحدات الإنتاج أو على مستوى وحدات العمل الإستراتيجية أو على مستوى المنظمة ككل، أو اختيار عينة من العمال في نفس المستوى الوظيفي لمعرفة إنتاجية كل فرد، هنا يرجع تحديد مجال الدراسة للأهداف المرجوة من عملية القياس.

**ج. تحديد الفترة الزمنية للقياس:** كما أشرنا سابقا إلى أن مجال قياس إنتاجية الأفراد يتوقف على الأهداف المرجوة من عملية القياس، يتم تحديد المدة الزمنية وزمن القياس أيضا بناء على أهداف قياس إنتاجية الأفراد، فمثلا لمعرفة إنتاجية الأفراد العاملين في إنتاج الألبسة الشتوية في مصنع النسيج تتم الدراسة في الفترة التي تسبق فصل الشتاء بشهر إلى شهرين حسب الجدول الزمني للإنتاج وتستمر إلى بداية فصل الشتاء أي القياس خلال مدة زمنية تبدأ شهر أكتوبر وتنتهي في فيفري وتكون في الغالب أربعة أو خمسة أشهر حسب الطلب. كما يجب على القائمين على عملية القياس الأخذ بالحسبان للمشاكل الطارئة التي تحدث في فترة القياس كأعطال الآلات والكهرباء والمشاكل المتعلقة بانخفاض الطلب نتيجة عوامل متعددة، لذا من الأفضل أن تكون عملية القياس دورية كل سنة والاحتفاظ بنتائج القياس السابقة والحالية للمقارنة بين هذه النتائج.

**د. تحديد البيانات المطلوبة:** تضطر المنظمة أحيانا إلى تغيير طريقة القياس على ضوء ما حصل عليه فعلا من بيانات وهل ستلبي أغراض القياس، ويتطلب قياس إنتاجية العمل جمع بيانات كثيرة، بحيث تغطي مختلف الجوانب الكمية التي تشكل أدوات القياس، و تكون كافية للحصول على نتائج دقيقة و يتطلب ذلك من القائمين على عملية قياس الإنتاجية الحصول على معلومات

وبيانات تفصيلية عن المتغيرات الاقتصادية التي تفيد الدراسة (كمية السلع المنتجة و قيمتها، عدد العمال، أجور العمال، عدد ساعات العمل الفعلية، تحديد العمل المباشر وغير المباشر ... إلخ) و تستلزم الدقة في النتائج أن تتم مقارنة البيانات للتأكد من صحتها، ذلك لأن الثقة في نتائج الدراسة تعتمد على حد كبير على دقة وصحة البيانات والإحصائيات التي استخدمت في القياس (غربي، 2007/2008، ص 72).

هـ. **تحديد أداة القياس:** تتعدد أدوات القياس المستخدمة في قياس إنتاجية العامل عموماً يتم تقسيم هذه الأدوات إلى أدوات كمية وأدوات نوعية.

-**الأدوات الكمية:** من أهم الطرق الكمية نجد (رستم وآخرون، 2018، ص 68):

-**طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية:** طبق لهذه الطريقة يعتبر حجم الإنتاج كمدخل لقياس إنتاجية العمل بناء على المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{حجم الإنتاج (كمية الإنتاج) خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد وحدات عنصر العمل خلال نفس الفترة الزمنية}}$$

حيث كمية الإنتاج هي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة القياس.

عدد وحدات عنصر العمل يشير إلى عدد الأفراد أو عدد الأيام أو عدد ساعات العمل التي استخدمتها المنظمة خلال فترة القياس.

-**طريقة المتوسط المرجح:** تستخدم هذه الطريقة للقياس في حالة تعدد الأصناف، أو اختلاف مواصفاتها من فترة لأخرى، ويقوم هذا المقياس على حساب إنتاجية العامل بناء على تحويل الأنواع المختلفة من الإنتاج إلى وحدات من نوع واحد من الأصناف، وذلك من خلال استخدام معامل التحويل أو التكافؤ.

ولتحديد إنتاجية العمل باستخدام هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات التالية:

-تجميع بيانات الأصناف المنتجة (أنواع وكميات)؛

-حساب معاملات التحويل، التي تتم بناء على تحويل كميات الإنتاج من مختلف الأصناف إلى وحدات مماثلة؛

-اختيار الصنف الأقل احتياجاً لساعات التشغيل ويسمى الصنف المعياري؛

-قسمة ساعات التشغيل للأصناف الأخرى على ساعات تشغيل الصنف المعياري لتحديد معاملات التحويل؛

-تحويل الإنتاج خلال فترة القياس إلى كميات من المنتج المعياري، وذلك بضرب معامل التحويل × كمية الإنتاج لكل صنف،

وتجميع الناتج الذي يمثل وحدات متجانسة ويسمى هذا الناتج بإجمالي الإنتاج المرجح؛

تحسب إنتاجية ساعات العمل بقسمة إجمالي الإنتاج المرجح على عدد ساعات العمل الفعلية.

- **الأدوات النوعية:** من هذه الطرق نجد:

-**طريقة المردود الكامل 360°:** تعتمد هذه الطريقة على قياس تعليقات زملاء العمل، ويمكن تطبيقها فقط في المؤسسات التي يتفاعل فيها الموظفون مع بعضهم البعض بشكل جيد.

تتطلب هذه الطريقة تقييم إنتاجية الموظف من قبل كل شخص يعمل معه يومياً، من المديرين إلى العاملين في تكنولوجيا المعلومات إلى موظفي الاستقبال، حيث يشارك الجميع في إبداء تعليقاتهم حول مدى مساهمة الموظف في زيادة إنتاجية الشركة.

من خصائص الطريقة أنها تعمل بشكل أفضل في المؤسسات الصغيرة، التي يعرف فيها جميع الأشخاص بعضهم البعض.

ومن أجل تحقيق نتائج دقيقة ينبغي تدريب الموظفين أولاً على تقديم تعليقات وآراء متوازنة وغير متحيزة، تعتمد على قدرات زملائهم في العمل وليس على المشاعر الشخصية.

و-إعداد التقارير الخاصة بإنتاجية العامل: في هذه المرحلة يقوم القائمون على عملية قياس إنتاجية العاملين على إعداد التقارير التي ستقدم لاحقا إلى مديري الإدارة العليا ومستخدمي هذه النتائج في المنظمة. هنا إعداد التقارير قد يكون ورقيا يحمل معلومات إحصائية ونوعية عن إنتاجية الموظفين، أو يكون رقمي الكتروني يوجه هذا التقرير مباشرة إلى الإدارة العليا للمنظمة عبر اليميل المهني للمنظمة، أو عن طريق الوسائط الالكترونية القرص المضغوط CD أو الذاكرة الوميضية USB flash drive أو غيرها من الوسائط. يجدر بالذكر أن المنظمة يتوجب عليها المحافظة على النتائج السابقة لعملية التقييم في سجلات خاصة أو عبر الوسائط الالكترونية سابقة الذكر، للمقارنة بينها ومعرفة الاختلالات التي وجب تفويتها لضمان الأداء الأمثل للعاملين الذي يحقق أهداف المنظمة.

## 2- دراسة ميدانية بشركة بريماتك لصناعة الآجر التابعة لمجمع سويح بالمسيلة

2-1- تقديم المؤسسة: يقع مصنع الآجر بريماتك في منطقة الجرف بولاية المسيلة، ويقوم بتصنيع الآجر ويعتبر اول منتج للآجر بالجزائر، لذا يعتبر أحد المساهمين في توطين رأس المال للاستثمار مما ينعكس ايجابيا على اقتصاد الدولة. تأسست شركة صناعة الآجر بريماتك في 2009 لتضع مفاهيم جديدة في صناعة منتجات الآجر الأحمر والطوب ومشتقاتها ولتلبية الاحتياجات المتزايدة لأنشطة البناء في الجزائر، ومنذ نشأتها الأولى حرصت الشركة على استخدام أجود أنواع الصلصال والتأكد من أن منتجاتها من الآجر والطوب تفي بأعلى المعايير الدولية، ليس هذا وحسب ، تبنت الشركة أيضا نهجا متميزا في التحديث والتطوير والتوسع للمصانع بما يكفل السهولة الكاملة في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبصفة مستديمة عبر تجهيز جميع مراحل عمليات التصنيع بالتكنولوجيا المتقدمة وتوظيف المعدات الحديثة التي غيرت المفاهيم وكانت بمثابة المنهج الأساس لتحديث أساليب هذه الصناعة في الجزائر.

## 2-2- أدوات جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة

### 2-2-1- الاستبيان:

تتكون استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة على المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومحورين رئيسيين للاستبيان المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل متمثلا في محددات الثقافة التنظيمية ويتشكل من 03 محاور فرعية تتمثل في (- القيم السائدة في المنظمة، - صفات الأفراد الشخصية، - خصائص البناء الإداري أو التنظيم الإداري)، والمحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

ولقد تم توزيع 70 استمارة، وجمعت في مدة عشرة 10 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، تم توزيعها على مستوى الإدارة المركزية لشركة بريماتك، تم استرداد 61 استمارة تم الإجابة عليها، وتم اعتماد 52 استمارة تخص عمال التحكم والإطارات والاطارات السامية، وتم إلغاء 09 استمارات لعدم إكمال الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان، وكذا تجاهل الاستمارات التي تخص العمال التنفيذيين وذلك لطريقة إجاباتهم العشوائية على أسئلة الاستبيان لعدم فهمهم للأسئلة، وبعدها قمنا بتفريغ بيانات الاستمارات ليسهل تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26 للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

وقبل توزيع الاستمارة على عينة الدراسة خضعت لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب من حيث:

● دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

● مدى شمولية الاستمارة.

• وفي الأخير وبناء على ملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم والتي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها تمت بعدها صياغة الاستمارة بشكلها النهائي.

### 2-3- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

#### أ- حسب العمر

الجدول(01): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	التعيين	الفئة العمرية
5.77%	03	25 سنة فأقل	
69.23%	36	35-25 سنة	
15.38%	08	45-36 سنة	
9.62%	05	أكثر من 46 سنة	
100%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال تحليل بيانات الجدول اتضح لنا ان الفئة العمرية المتراوحة بين 25-35 سنة تمثل اغلبية عينة الدراسة بحكم ان الشركة فنية، وغالبية عمالها من فئة الشباب لمتطلبات العمل ومجال نشاط الشركة.

#### ب- حسب الجنس

الجدول(02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	التعيين	الجنس
96.16%	50	ذكر	
3.84%	02	أنثى	
100%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

تشير معطيات الجدول الى ان غالبية عينة الدراسة من جنس الذكور بنسبة تتعدى 96% وذلك بالنظر الى طبيعة نشاط الشركة التي تتطلب قوة جسمانية ونشاط بدني يتلاءم مع متغير الجنس.

#### ج- حسب الخبرة العملية

الجدول(03): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد	التعيين	الخبرة العملية
26.92%	14	اقل من 5 سنوات	
50%	26	من 5-10 سنوات	
15.39%	08	من 11-15 سنة	
7.69%	04	أكثر من 15 سنة	
100%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يشير تحليل نتائج هذا الجدول الى ان نصف افراد العينة هم من الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها المهنية بين 5-10 سنوات وربع العينة من حديثي التوظيف الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، اما بقية افراد العينة فتفوق سنوات خبرتهم 15 سنة.



د- حسب المسمى الوظيفي

الجدول(04): يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	التعيين	المسمى الوظيفي
0%	0	عون تنفيذ	
82.69%	43	عون تحكم	
9.62%	05	إطار	
7.69%	04	إطار سامي	
100%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح ان غالبية افراد العينة %82.69 هم من أعوان التحكم، اما بقية افراد العينة فهم من فئتي الإطارات والاطارات السامية.

2-4- ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

2-4-1- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات على أفراد العينة، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الذي يوفّر برنامج حزمة الأدوات الاحصائية (SPSS)، لقياس مدى الاتساق الداخلي، ومصداقية اعتماد النتائج، وقد بلغت قيمته لأسئلة الاستمارة = 0.80 وبما أنّ هذه القيمة تفوق 0.70 فإنّ المستقيمين لا يؤولون أسئلة الاستمارة بطرق مختلفة، ويفهمونها كما هو مقصود، ويدل أيضا على وجود تناسق وترابط بين أسئلة الإستمارة، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

الجدول(05): يبين ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة Cronbach's Alpha

القاعدة حسب أغلب المراجع والدراسات	Reliability Statistics		
	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	
معامل ألفا كرونباخ كلما كان أكبر	18	0,735	محددات الثقافة التنظيمية
من الحد الأدنى 0.7 دل ذلك	07	0,811	إنتاجية الأفراد
على ثبات العبارات المحور والاستبيان	25	0,802	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نجد فان قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.802 حيث بلغت عند محور محددات الثقافة التنظيمية 0.735 ومحور إنتاجية الأفراد 0.811 وتجدد الإشارة انه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة وأكبر من الحد الأدنى 0.7 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## 2-4-2- اختبار طبيعة التوزيع

نقوم باختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار كولموغوروف سيمينوف Kolmogorov Simirnov، الذي يعرف على أنه اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع الطبيعي.

الجدول(06): اختبار طبيعة التوزيع بطريقة كولموغوروف سيمينوف

اختبار طبيعة التوزيع			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	ddl	Sig.
العينة كاملة	,057	52	,071

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

حسب نتائج الاختبار نلاحظ أن قيمة SIG (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05 أي ان البيانات معلمية وتتبع التوزيع الطبيعي حسب قواعد اختبار كولموغوروف سيمينوف.

## 2-5- تحليل اجابات الافراد على فقرات الاستبيان ومحاور الدراسة

الجدول(07): مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
01	درجة عالية	76.80	0.13	3.84	القيم السائدة في المنظمة
02	درجة عالية	72.60	0.37	3.63	صفات الأفراد الشخصية
03	درجة عالية	72.20	0.28	3.61	التنظيم الإداري
	درجة عالية	73.68	0.22	3.69	محددات الثقافة التنظيمية
	درجة عالية	75.20	0.25	3.76	إنتاجية الأفراد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمحور المتغير المستقل محددات الثقافة التنظيمية فإن القيم السائدة في المنظمة احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت 76.80% يليها صفات الأفراد الشخصية بنسبة 72.60% يليها متغير التنظيم الإداري بنسبة 72.20% حيث أن النسبة الإجمالية لمحور محددات الثقافة التنظيمية لدى الشركة حسب وجهة نظر العاملين هي 73.68 % وهي نسبة عالية.

## 2-6- اختبار فرضيات الدراسة

### 2-6-1- الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات:

لإثبات والتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى وجود دور للمتغيرات المستقلة محددات الثقافة التنظيمية (القيم السائدة في المنظمة، صفات الأفراد الشخصية، التنظيم الإداري) في المتغير التابع إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.

- **مستوى الدلالة:** مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث.
- **قاعدة اتخاذ القرار:** بخصوص دلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:
- **الطريقة الأولى:** نقارن بين قيمة F المحسوبة ( $F_{cal}$ ) و قيمة F الجدولية ( $F_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).
- **الطريقة الثانية:** نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## 2-6-2- تحليل نتائج فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنستعرض نتائج فرضيات الدراسة، ثم سنقوم بتحليل هذه النتائج وترتيبها بناء على معامل الانحدار b ومعامل الارتباط r، وتم تقسيم المطلب الى عنصرين هما:

- نتائج فرضيات الدراسة.

- تحليل نتائج الفرضيات.

### اولاً: نتائج فرضيات الدراسة

سنقوم باستظهار نتائج الاختبار وتفسيرها في الجدول 09.

باستخدام معامل الانحدار b ومعامل الارتباط r ومعامل التفسير  $R^2$ : معامل تحديد التفسير  $R^2$  محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100% يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي: (0-1)  $3/0.333 = 3$  حيث رقم 3 معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

الجدول (08): درجات التفسير وعلاقتها بمعامل التحديد  $R^2$

مجال معامل التحديد $R^2$	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

وباستخدام معامل الانحدار ومعامل التفسير ومعامل الارتباط بيرسون نلخص نتائج الفرضيات كما يلي:

الجدول(09): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغيرات المستقلة	b معامل الانحدار	R <sup>2</sup> r	نتيجة اختبار الفرضية	التفسير
الفرضية الرئيسية	الثقافة التنظيمية	-	R <sup>2</sup> =0.551 درجة تفسير متوسطة	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )	محددات الثقافة التنظيمية تفسر وتساهم بـ 55.10% من التغيرات التي تحدث في إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.
الفرضية الأولى	AXE01: القيم السائدة في المنظمة	0,474	r= 0.079	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )	زيادة وحدة واحدة في المتغير(القيم السائدة في المنظمة) تؤدي إلى زيادة في إنتاجية الأفراد بقيمة 0.474.
الفرضية الثانية	AXE02: صفات الأفراد الشخصية	- 0.026	r=0.017	قبول الفرضية الصفريية (H <sub>0</sub> )	sig=0.909 أكبر من مستوى المعنوية sig=0.05 أي لا يوجد دور لصفات الأفراد الشخصية في زيادة وتحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة.
الفرضية الثالثة	AXE03: التنظيم الإداري	0,577	r=0.587	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )	زيادة وحدة واحدة في المتغير(التنظيم الإداري) تؤدي إلى زيادة في إنتاجية الأفراد بقيمة 0.577.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

الجدول(10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
قيمة F المحسوبة	sig	r	R <sup>2</sup>	b	t	sig
282.118	0.000	0.742	0.551	11.185	4.136	0,000
				0,290	16.796	0,000
<p>قيمة F الجدولية: 4.044 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 50)                      حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 52 - 2 = 50</p>						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

## ثانياً: تحليل نتائج الفرضيات

من خلال النتائج السابقة اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن محددات الثقافة التنظيمية لها دور في التغيرات الحاصلة في إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة بنسبة 55.10% والباقي لعوامل أخرى لم تنطرق لها في دراستنا.

من خلال نتائج الجدول 10 الخاص بالفرضية الرئيسية نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين محددات الثقافة التنظيمية في المتغير التابع (إنتاجية الأفراد) بلغ 0.551 وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 282.118 أكبر من قيمة F الجدولية: 4.044: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 50)، أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمحددات الثقافة التنظيمية في زيادة إنتاجية الأفراد في شركة بريماتك لصناعة الآجر.

ومنه يمكن تفسير مدى مساهمة محددات الثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد لدى شركة بريماتك لصناعة الآجر كما يلي:  
- ان قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ 0.551 وهذا يعني أن (القيم السائدة في المنظمة، صفات الأفراد الشخصية، التنظيم الإداري) معاً تفسر وتساهم بـ 55.10% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع إنتاجية الأفراد في شركة بريماتك لصناعة الآجر، عبارة أخرى لمحددات الثقافة التنظيمية دور في زيادة إنتاجية الأفراد بنسبة 55.10%، والباقي (100-55.10)= 44.90% يرجع الى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتم دراستها.

- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.742 للمتغير محددات الثقافة التنظيمية نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة 16.796 ( $T_{cal}$ ) وأن قيمة (Sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي ان معامل الانحدار للمتغير (محددات الثقافة التنظيمية) معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي) وهذا يعني زيادة وحدة واحدة في المتغير (محددات الثقافة التنظيمية) تؤدي الى زيادة في إنتاجية الأفراد بشركة بريماتك لصناعة الآجر بقيمة 0.742.

- من حيث ترتيب كل محدد من محددات الثقافة التنظيمية التي تم دراستها من خلال دوره في تحسين وزيادة إنتاجية الأفراد باستخدام معامل الانحدار b نجد في المرتبة الأولى محدد التنظيم الإداري بمعامل انحدار إيجابي قدره 0.577 ومعامل ارتباط قدره  $r=0.587$  أي زيادة وحدة واحدة من التنظيم الإداري تؤدي إلى زيادة أو تحسين في إنتاجية الأفراد لدى الشركة محل الدراسة بقيمة 0.577، ويعزى ذلك للدور الهام الذي يلعبه التنظيم الإداري في المنظمة والذي اثبتت مختلف الدراسات السابقة أن له الدور الكبير في المستوى الذي لحقت له أغلبية الشركات العالمية حيث يؤثر في جميع موارد المنظمة واليات وطرق استغلال هذه الموارد، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتفويض السلطات.

في المرتبة الثانية نجد محدد القيم السائدة في المنظمة بمعامل انحدار إيجابي قدره 0.474 ومعامل ارتباط قدره  $r=0.079$  أي زيادة وحدة واحدة من القيم السائدة في المنظمة تؤدي الى زيادة في إنتاجية الأفراد لدى الشركة محل الدراسة بقيمة 0.474، وذلك لأهمية القيم السائدة في المنظمة لأن لها دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من خلال زيادة الوعي للموظفين مما يزيد من شعور الانتماء للمنظمة وبالتالي يزيد من الإنتاجية لديهم.

أما محدد الصفات الشخصية للأفراد فان النتائج الإحصائية أوضحت انه غير دال إحصائياً أي لا يوجد له دور معنوي في التغيرات الحاصلة في إنتاجية الأفراد ، فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين صفات الأفراد الشخصية في المتغير التابع إنتاجية الأفراد :  $r = 0.017$  وهو ليس دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 0.067 أقل من قيمة F الجدولية: 4.044 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (50، 1)، أي لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير

المستقل والمتغير التابع وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لصفات الأفراد الشخصية في زيادة إنتاجية الأفراد في شركة بريماتك لصناعة الآجر. ورغم أهمية صفات الأفراد الشخصية نظريا في زيادة إنتاجية الأفراد، فالصفات الشخصية الإيجابية التي يملكها المسؤولون لها دور في التأثير على الأفراد العاملين وبالتالي الزيادة من إنتاجيتهم من خلال دفعهم للتحلي بصفات القائد المثابر المجتهد الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة و زيادة شعور الانتماء للمنظمة والدفاع على مصالحها، إلا انه لم يكن هناك دور لهذا المحدد في الشركة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة ويعزى ذلك لغياب شعور الانتماء لدى العاملين في الشركات والمؤسسات الخاصة بسبب عدة مشاركتهم في صنع القرار وكذا ضعف عامل التحفيز ولعوامل أخرى منها ماهو مادي ومنها ما هو غير مادي يتعلق بنفسية وشعور الأفراد داخل الشركة.

### 3- خاتمة

اتفق الباحثون انه بغية تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وجب عليها الاهتمام ودراسة كل ما له علاقة بالعنصر البشري، بغرض تحسين أدائه من خلال معرفة ما يؤثر عليه وما يحفز هذا العنصر الهام. حيث في المؤسسات الإنتاجية يهتم القائمون عليها وأصحاب المصلحة بزيادة مستويات الإنتاج وتحسين جودة المنتج لتحقيق أكبر ربح، وهو الهدف الأساسي لهذه المؤسسات الذي يضمن نموها وبقائها في الصناعة. في عديد من البحوث الإدارية تلعب ثقافة المنظمة دور في تحسين إنتاجية الأفراد، فثقافة المنظمة تعتبر مزيج من القيم والاعتقادات والأفكار والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة، حيث يستخدمها المدراء في توجيه سلوكيات الأفراد وحل مشكلاتهم.

من خلال موضوع بحثنا حاولنا أن نجيب عن إشكالية الدراسة الرئيسة والتي تتمثل في: ما هو دور ثقافة المنظمة في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمة، قمنا من خلالها بإجراء دراسة ميدانية بشركة إنتاجية خاصة (شركة بريماتك لصناعة الآجر) والتابعة لمجمع سويح المتواجدة بالمنطقة الصناعية ذراع الحاجة بالمسيلة. وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية تتعلق بمحددات الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة، حيث تم اختيار ثلاث محددات: القيم السائدة في المنظمة، صفات الأفراد الشخصية، والتنظيم الإداري. وعند اختبارنا للفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي من خلالها تم تقديم اقتراحات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

#### أولا: نتائج الدراسة

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسة وجدنا ان هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة، أي ان الفرضية الرئيسة محققة.

بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية وجدنا ان هناك فرضيتين محقتين اي لها دور معنوي ذو دلالة إحصائية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة، تتمثل هذه الفرضيات في الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بان هناك دور للقيم السائدة في المنظمة، والفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدور التنظيم الإداري في تحسين إنتاجية الأفراد.

ومن نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية توصلنا أيضا إلى أن هناك فرضية غير محققة، الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدور صفات الأفراد الشخصية في تحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك لغياب سياسة مشاركة الأفراد في الشركات الخاصة الجزائرية وكذا غياب التحفيز المادي والمعنوي لهم، وبسبب هذه العوامل المادية والمعنوية يتأثر أداء الأفراد حيث تحجب تأثير هذه الصفات الشخصية على أدائهم مما يولد لديهم الشعور بعدم الانتماء للشركة ويقلل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة: بغية معالجة النقائص السابقة نقتراح مجموعة من الحلول لتفعيل دور الثقافة التنظيمية لتحسين إنتاجية الأفراد في الشركة محل الدراسة:

- مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية صنع القرار داخل المنظمة.
- تفعيل دور العاملين من خلال التحفيز المادي والمعنوي وإعادة النظر في سلم الأجور.
- التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال رسم صورة جيدة للمنظمة تؤثر فيما بعد على القيم السائدة بها.
- إعداد هيكل تنظيمي جيد للشركة يسمح بتحديد المسؤوليات وكذا العلاقات بين جميع العاملين.

#### المصادر والمراجع:

- بسام وزناحي، (2021)، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجيون، المجلد 02 (01).
- حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- خضير كاظم محمود الفريجات، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، آراء للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبد الكريم حسين، (2011)، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (01)، سوريا.
- عصفور أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على التطوير التنظيمي، أمبرشن للطباعة، مصر.
- فاطمة الزهرة غربي، (2008/2007)، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج NOVER العمومية والاجر CCB خلال الفترة 2002-2006، جامعة الشلف، الجزائر.
- مُجَّد الأمين عبد اللطيف عشوش، (2017). إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، (موقع اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، المحرر)، مصر.
- مُجَّد بن علي بن حسن الليثي، (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، 16-19، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مُجَّد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مُجَّد طاهر بوباية، (1995)، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمانية، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- مُجَّد قاسم القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الاردن.
- مصطفى كامل مصطفى، مُجَّد بشاري نفيسة، و مُجَّد رستم، (2018)، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات كلية التجارة لجامعة القاهرة، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر، (غير مذكورة)، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- D. Ravasi & M. Schultz. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture, Academy of Management Journal , (03) 49